

UDK 338.242

Izvorni znanstveni članak  
Primljeno 23. svibnja 1988.Dr. JANKO KRALJ, Visoka ekonomsko  
komercijalna škola, Maribor

## INFORMIRANJE I INFORMACIJSKI SISTEMI ZA VOĐENJE POLITIKE ORGANIZACIJE U PRIVREDI

*Autor definira teoriju politike organizacije u spletu: interesi i interesno vladanje sudionika organizacije — zamisli, svrhe i osnovni ciljevi — filozofija organizacije — usmjeravanje k ciljevima na osnovi ključnih područja politike, ciljnog ponašanja, strategija i skladnih struktura. Za vođenje i ostvarivanje politike organizacije značajno je dobro informiranje o organizaciji unutar sebe, o okruženju i organizaciji u okruženju. Ono se postiže kroz opće informiranje, evidencije, posebno informiranje te posebne informacione sisteme. Značajna je kod toga računarska pomoć. Za dobru informiranost potreban je nadzor ključnih područja politike organizacije, prosuđivanje organizacije i okruženja te strateška proučavanja problema na temelju poslovne analize, političke analize te spekulativnog vrednovanja za sagledavanje mogućih posljedica odluka. Na kraju je data preglednica o zamisli metodologije analize strateških sastojaka odluka po fazama, odlikama i sredstvima analize za strateško odlučivanje.*

### 1 TEORIJA O POLITICI ORGANIZACIJE KAO PODLOGA ZA VOĐENJE POLITIKE ORGANIZACIJE

Pod organizacijom podrazumijevamo otvoreni dinamički sistem ljudi, sredstava i izvora za koji ljudi određuju svrhe i ciljeve te se k njima usmjeravaju da ih ostvaruju. Organizacija u privredi pretežno je samostalna i posluje na tržištu. U našim uvjetima to je radna organizacija, dok je potrebno osnovne organizacije promatrati kao njezine podsisteme. Radi se zapravo o poslovnom sistemu, jer ona posluje, privređuje i stvara vrijednosti na tržištima. No, ujedno je svaka organizacija i politički sistem, jer ona svojim djelovanjem stvara mogućnosti za ostvarivanje interesa njezinih sudionika.

Interesi sudionika organizacije te zamisli, svrhe i ciljevi organizacije predstavljaju srž politike organizacije. Odluke o njima donose se na osnovi interesa sudionika organizacije i njihovog interesnog vladanja. Pod sudionicima organizacije mislimo, prije svega, na subjekte organizacije, koji odlučuju, a to su u nas radni kolektiv i subjektivne snage u njemu. Formalno su to samoupravljači koji trebaju odlučivati o temeljnim, izvornim problemima svoga rada i životnih uvjeta te o razvoju i poslovanju organizacije, kao materijalnoj bazi za to. Po drugoj, stručnoj strani, to su poslovodni i stručni radnici u svojstvu poslovodih organa i stručnih rukovodilaca kod pripremanja i predlaganja samoupravnih odluka, a kasnije kao odlučivači na poslovodni i stručni način. Kao subjekti organizacije mogu se pojavljivati i oni koji će suupravljati iz naslova ulaganja sredstava (strani investitori) ili udruživanja rada i sredstava (domaći ulagači). Šire ubrajamo u sudionike organizacije sve one organizacije i lica koja utječu na poslovanje i razvoj organizacije svojom suradnjom, protivljenjem i sudjelovanjem: kupci i dobavljači, konkurenti, društveni organi i institucije, naučne institucije itd. Ima i situacija da se o organizacijama izvorno odlučuje u drugim centrima snage, što je svakako stanputica, ali ujedno i životni fakti. Srž stvari je u interesima sudionika organizacije, kao koristima koje oni očekuju od organizacije, pa se u odnosu na mogućnosti koje za to vide, interesno vladaju. Za ostvarenje svojih interesa potrebno se je uskladiti s interesima drugih odnosno na njih utjecati (političke akcije), a u okvirima nastalih interesa organizacije, koje se ogledavaju u trajnom ostva-

rivanju svrhe organizacije, razlog zbog kojeg je bila osnivana organizacija i zbog kojeg treba da postoji i da se razvija, a to je ostvarivanje barem dijela interesa sudionika organizacije. Sa stanovišta organizacije u privredi to je proizvodnja za tržište i njezino ostvarivanje na tržištu kroz prihode, dohodak, odnosno dobit, a također u našim uvjetima sa stanovišta kolektiva mogućnosti rada i ostvarivanja interesa radnika za pokrivanje ekonomskih i određenih psiholoških, socioloških i političkih potreba.

Da bi bilo moguće trajno i brže usklađivati interese potrebno je da se u organizaciji stvori njezina kultura i da se razvije filozofija organizacije. Ona treba da polazi od nazora i vrijednosti društva, u nas izraženih kroz ideologiju socijalističkog samoupravljanja, te da se stvore vrijednosti i koncepti organizacije kao uvjerenje o njoj i da se i oblikuju stanovišta sudionika organizacije, na osnovi kojih će se oni zalagati za ostvarivanje ciljeva organizacije. Za ostvarivanje ciljeva potrebno je prije svega stvaralačko usmjeravanje k ciljevima na osnovu dobrog informiranja o organizaciji u okruženju, a posebno o ključnim područji-

ma politike (koncepti, kvalitet poslovanja kroz uspjeh i ugled organizacije i svestranu usklađenost) i kroz pravila ciljnog ponašanja<sup>1</sup> kao stalne planske odluke (neki tek samo ovo nazivaju politikom) te pomoću strategija kao određivanje presudnih ciljeva akcije te alokacije resursa (dinamično strukturiranje resursa i ljudi) u okviru strateškog odlučivanja. Osnovica za uspješno ostvarivanje jesu skladne strukture organiziranosti, resursa, ljudi i informacija.

Daljnja je stvar konkretiziranja politike organizacije u planovima na osnovu sa njima povezanih aktivnosti informiranja, motiviranja, organiziranja, koordiniranja (KOMPI) te odlučivanja i ostvarivanja kroz rad i poslovanje.

Ove zamisli bile su oblikovane u teoriju o politici organizacije, koja se afirmira kod nas.<sup>2</sup> Teoretski opći model za vođenje politike organizacije prikazan je na crtežu 1.

1) U našem kontekstu primjenjujemo riječ vladanje za stvaralačko ravnanje ljudi, a ponašanje za programirano i rutinsko ravnanje.

2) Kralj, J.: Poslovna politika poduzeća, Informator, Zagreb 1972. i brojni kasniji radovi autora, rezultati kojih sažeto su dati u crtežu 1.

ČINIOCI POLITIKE ORGANIZACIJE	POLITIKA ORGANIZACIJE
<i>Interesno vladanje sudionika organizacije</i>	<i>Zamisli, svrhe i ciljevi organizacije</i>
* vlastiti interesi	* Osnovna politika: centralna zamisao o organizaciji i njezine svrhe
* interesi drugih	* razvojna politika: pravci razvoja i osnovni ciljevi razvoja
* interesi organizacije	* tekuća politika: tekuće usmjeravanje i tekući osnovni ciljevi
* međusobno utjecanje (politička akcija)	moćnosti
utjecaji	
polazišta	sposobnosti
<i>Filozofija organizacije</i>	<i>Stvaralačko usmjeravanje k ciljevima organizacije</i>
* mišljenje kao utjecaj okruženja: svjetski nazori vrijednosti, oblikovani u ideologiju	* ključna područja politike organizacije
* uvjerenje organizacije: nazor o organizaciji, prihvaćene vrijednosti, osnovni koncepti organizacije	* pravila ciljnog ponašanja
* stanovišta sudionika organizacije: volja za suradnju, kod izvođača još pripadnost organizaciji i zalaganje za ostvarenje	* strategija
	* skladne strukture (usklađivanje sa svrhami, ciljevima i strategijama)
OSTVARIVANJE POLITIKE ORGANIZACIJE	
* Konkretiziranje politike organizacije kroz programirano usmjeravanje k ostvarivanju osnovnih, planskih i ostalih ciljeva i zadataka na osnovu djelatnosti KOMPI (informiranje, planiranje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje) i odlučivanja te samim izvođenjem i izvedbom.	

*U modelu za samoupravne organizacije udruženog rada interesno vladanje treba da bude samoupravno interesno vladanje, svjetski nazor zasnovan u marksizmu, a vrijednosti u ideologiji političkog sistema socijalističkog samoupravljanja.*

*Crtež 1: Opći model za vođenje politike organizacije*

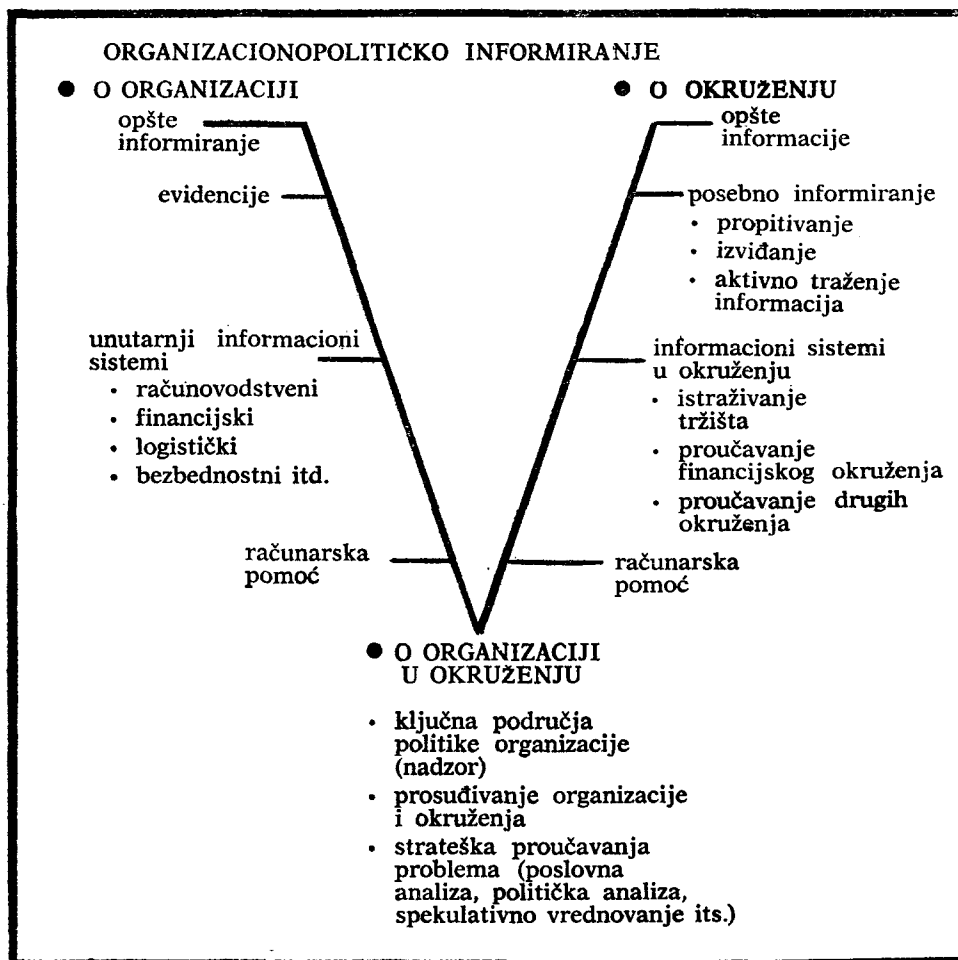
## 2. INFORMIRANJE ZA POTREBE VOĐENJA POLITIKE ORGANIZACIJE

Za potrebe vođenja politike organizacije od presudnog su značaja adekvatno informiranje o organizaciji unutar sebe, informacije o okruženju te o organizaciji u okruženju s aspekta svih činilaca i sastojaka politike organizacije.

Informacijski sistem bi morali izgraditi integralno, međutim u praksi se još razvija te se kombinira iz vrste više ili manje usklađenih (ako su?) i povezanih djelomičnih sistema informiranja. Radi se o općem in-

formiranju, o evidencijama, o računovodstvu, istraživanju tržišta i možda već proučavanju finansijskog okruženja, također već pomoću računara.

Za proučavanje primjenjuju se analize, metodi predviđanja i poneke specijalne stvaralačke metode (npr. simuliranje, scenarij, delfi-metoda, vihorenje mozga itd.). Kod prikupljanja informacija primjenjuje se obaveštavanje odnosno propitivanje (intelligence) te izviđanje i prečešljavanje (scanning). Posebno mogu biti od koristi metode za prosuđivanje svoje organizacije i organizacija učesnica. Te zamisli prikupljene su u crtežu 2.



Crtež 2: Organizacionopolitičko informiranje

Potrebno je skrenuti pažnju još na korisnike informacija — odlučivače i suodlučivače odnosno sudionike u odlučivanju i pripremanju odluka. Sa stanovišta politike organizacije to su u našim uvjetima samoupravljači, samoupravni organi i poslovodni organi kao nosioci odlučivanja. Sudionici u odlučivanju pak su oni, koji pripremaju određene odluke, dakle prije svega poslovodni i stručni radnici, a također društveno-političke organizacije. Moguće su i drukčije povezanosti.

Način informiranja sudionika ovisan je i od kulture okruženja u kojem oni djeluju. Možemo spomenuti japanski »ringi« sistem<sup>3</sup> u kojem se raspravljaju značajnije odluke između brojnih rukovodilaca organizacije. Poslovodstvo izradi prijedlog koji kruži po unaprijed određenom redoslijedu između odlučivača, oni ga potpisuju i opreme sa stanovištima i prijedlozima, a na osnovi toga krajnju odluku donosi poslovodstvo.

O organizaciji se obično zna više i detaljnije nego o okruženju i drugim sistemima. Vlastitu organizaciju potrebno je zaista dobro znati i prosuđivati sa stanovišta politike, pogotovo u kombinaciji s informacijama o okruženju.

Opće informiranje o organizaciji je raznoliko, formalno i neformalno, može biti i neka privilegija zbog više znanja i boljeg pristupa. Skrenimo pažnju da u našim uvjetima radnici po Ustavu i po Zakonu o udruženom radu imaju pravo na informiranost. Informacije teku formalno iz informacijskih sistema u vidu izvještaja, a neformalno, pak može se raditi o slučajnim pristupima, zapažanjima itd.

Raznolike evidencije u okviru raznovrsnih djelatnosti te organizacionih jedinica također su izvori informiranja.

Može se također raditi o bolje ili manje dobro organiziranim unutarnjim organizacionim sistemima, među kojima je sigurno još uvijek veoma značajan računovodstveni informacijski sistem, pogotovo ako je suvremeno koncipiran kao računovodstveno planiranje, knjigovodstvo, računovodstveni nadzor, računovodstvena analiza i računovodstveno informiranje. Slično može postojati financijski informacijski sistem s nadzorom, analizom te informiranjem o financijskim tokovima, stanjima i rezultatima, dalje logistički informacijski sistem o materijalnim tokovima i stanjima, sigurnosni informacijski sistem o stanjima sigurnosti i samozaštite

organizacije itd. Počinju se razvijati integralni informacijski sistemi, računarsko poduprti i sa zajedničkim bazama podataka. Istina je da prevlađuje još automatska obrada podataka, ali se u novije vrijeme afirmiraju terminali s neposrednim pristupom do informacija.

Informiranje o okruženju je zapravo manje sređeno. Postoje doduše informacijski sistemi u organizaciji za informiranje o okruženju, npr. istraživanje tržišta, koje vode k marketinškom informacijskom sistemu, porađaju se zamisli o proučavanju financijskog okruženja s aspekta organizacije te o financijskom informacijskom sistemu za informacije iz okruženja, dalje o sistemu naučnog i tehničkog informiranja itd. Kod posljednja dva radi se o informacijskim sistemima izvan organizacije, a do njihovih informacija ima organizacija pravo kao članica. Nužna je računarska pomoć.

Opće informiranje o okruženju je raznoliko, formalno i neformalno, otvoreno ili povjerljivo: od saopćenja u javnosti preko štampe i audiovizuelnih medija do knjiga, revija, mikrofilmova i sličnih sredstava.

Strategijsko propitivanje, zapravo djelatnost obavještavanja (intelligence) je u okruženje organizacije usmjerena informacijska djelatnost, zasnovana s namjerom da upozorava organizaciju na sva ona okruženja, koja utječu na njezin uspjeh u dugom roku, npr. političko, pravno, ekonomsko, socijalno, tehnološko, konkurentsko, potrošačko itd. okruženje.<sup>4</sup> Radi se o informacijama o prijetnjama i prilikama, o mogućim utjecajima itd, ukratko za upoznavanje okolnosti koje će tražiti odlučivanje.

Kod prikupljanja informacija iz okruženja iz mnogobrojnih izvora korisno je primjenjivati opće izviđanje i prečešljavanje (scanning) te se onda, nalik na zum leću, koncentrirati na određena područja, a ovdje započinje put k aktivnom traženju informacija. Ovo posljednje može biti otvoreno, na osnovi javno pristupačnih izvora. Postoje, pa se također i primjenjuju, više rafinirane metode, često polulegalne i etički sumnjive, a također i sasvim ilegalne metode. No, njih treba poznati i to radi zaštite. Tako npr. nije dopušteno, iako nije ilegalno, ispitivanje radnika suprotnika, možda u intervjuima s ponudom za zapošljavanje, ili zapošljavanje stručnjaka s namjerom da bi došli do podataka, prikriveno promatranje, detektivski

3) Fürstenberg, F.: *Erfolgskonzepte der japanischer Unternehmensführung*, Verlag Moderne Industrie, Zürich 1981, str. 23-25, 50, 62, 64-67.

4) Montgomery, D. B. — Weinberg, C. B.: *Strategic Intelligence Systems*, Research Paper Series, R.P. No 392. Graduate School of Business, Stanford University 1977, str. 7.

rad itd. Ilegalno je krasti informacije, pri-  
slušivati, potkupljivati, ucjenjivati, špijuni-  
rati.<sup>5</sup>

Informaciono najznačajniji segmenti o-  
kruženja su tržišni partneri i tržišni konku-  
renti organizacije (postojeći i potencijalni).  
Pogotovo u razmjerama ograničene konku-  
rencije, koja je karakteristična za većinu  
tržišta, broj je partnera na tržištu, dobav-  
ljača i klijenta organizacije, zapravo, jako  
ograničen. Već zbog toga je organizacija s  
njima uglavnom usko i trajno povezana,  
a ova povezanost nužno donosi izdašnu in-  
formacionu transparentnost. Poslovni part-  
neri jesu jedan o drugome većinom dobro  
informirani u okvirima normalnog tekućeg  
poslovanja. Veća, je pak, informacijska ne-  
prozirnost između organizacije i njezinih  
konkurenata. Ali zbog razmjera ograničene  
konkurencije postoje zapravo malobrojni  
konkurenti kod dobavljača i kod kupaca.  
Zbog toga većina njih može tekuće pratiti  
njihovo djelovanje i vladanje te iz njega  
zaključuje o većini bitnih informacija, a  
mnoge od njih pridobiva u tekućem poslo-  
vanju od zajedničkih poslovnih partnera.  
Zbog toga zapravo otpada potreba po napo-  
la ili u cjelosti nedopuštenim načinima za  
pridobivanje informacija te se to čini samo  
iznimno.

Rezultati organizacionopolitičkog infor-  
miranja mogu posebno da posluže za opo-  
minjanje na opasnost preko ključnih pod-  
ručja politike organizacije i za poduzima-  
nje mjera, ako bi bili rezultati bilo gdje  
tako loši da bi ugrožavali ostvarivanje po-  
litike. Svrha određivanja ključnih područja  
politike je naime u tome da se unaprijed  
zna gdje bi padanjem ispod nekog minimuma  
ugrozili uspjeh.

Da bi upoznali svoje snage i slabosti  
te ustanovljavali komparativne prednosti u  
odnosu na ostale, korisno je na osnovu in-  
formacija o vlastitoj organizaciji i o dru-  
gim organizacijama i okruženjima izvršiti  
prosudivanja. Postoji jedan niz dobrih a u  
nas razvijenih metoda:

— Dijagnosticiranje organizacije po pro-  
cesnim funkcijama razvio je S. Ivanko. Srž  
je u prosuđivanju organizacije procjenjiva-  
njem s ponderima te rangiranjem po pro-  
cesnim funkcijama (odlučivanje, izvođenje,  
organiziranje, evidentiranje, planiranje, oba-  
vještavanje, usklađivanje, kontroliranje) ko-  
je ukaže na prednosti i slabosti te omogu-  
ćava poboljšanje.<sup>6</sup>

5) Redford, K.J.: Information Systems for Strat-  
egic Decisions, Reston Publishing Co., Inc., Reston,  
Virginia 1975, str. 75, 196.

6) Ivanko, S.: Raziskovanje in projektiranje or-  
ganizacij, CGP Delo — tozđ Gospodarski vestnik,  
Ljubljana 1980, str. 147-170.

— J. Kraljeva metoda za prosuđivanje  
vođenja politike organizacije omogućava u-  
poznati okruženje i organizaciju te kvalitet  
vođenja njezine politike u odnosu na četiri  
faze upravljanja: od zaostalog iskustvenog  
upravljanja, preko racionalnog upravljanja,  
spoznajnog upravljanja do naprednog inte-  
grativnog upravljanja. Metoda omogućava  
upoznavanje prednosti i slabosti organiza-  
cije te vođenja politike u njoj te preduzeti  
mjere za poboljšanje.<sup>7</sup> Isti autor je razvio i  
sličnu metodu za financijsko upravljanje.<sup>8</sup>  
Obje metode mogu se koristiti i za prosu-  
đivanje drugih organizacija te se tako mo-  
gu ustanovljavati komparativne prednosti.

• Rangiranje strategija poslovnog siste-  
ma P. Senčar omogućava da se odredi koje  
su strategije u organizaciji više, a koje su  
manje značajne.<sup>9</sup>

• M. Tavčarova komparativna metoda  
za prosuđivanje politike međuorganizacio-  
nog marketinga organizacije uz konkurente  
organizacije omogućava ustanovljavanje kom-  
parativnih prednosti i slabosti, a isto tako  
omogućavaju i poduzimanje potrebnih mje-  
ra za poboljšanje i za iskorištavanje pozi-  
cije.<sup>10</sup>

• Strateških proučavanja problema laća-  
mo se s poslovnom analizom, političkom  
analizom i spekulativnim vrednovanjem.  
Pronalaženje strateških problema je pod-  
ručje informiranja o organizaciji u okru-  
ženju, a također već ranije samo u okruže-  
nju, i ne na kraju u odnosu na strukture  
organizacije. Zapravo radi se o organiza-  
cionopolitičkim problemima velikih i veoma  
znčajnih promjena i razlika te novih mo-  
gućnosti i prijetnji u okruženju, koje traže  
ново definiranje politike, ili pak se radi o  
presudnim i značajnim promjenama i razli-  
kama, koje traže nove strategije.

Poslovna je analiza produbljeno prou-  
čavanje poslovanja, razvoja i stanja sa sta-  
novišta pogodnosti (boniteta). Prema tome,  
nije u centru pažnje pitanje ispravnog ili  
pogrešnog, ovo je stvar nadzora, iako ovo  
kod većih odstupanja potiče na analitičko  
proučavanje. Kod poslovne analize radi se

7) Kralj, J.: Pregled značilnosti sestavin za pre-  
sojanje politike organizacij združenega dela po razvoj-  
nih modelih poslovnega upravljanja, Naše gospodar-  
stvo, Maribor 25 (1979) št. 1.

8) Kralj, J.: Osnutek zamisli o ugotavljanju raz-  
vitosti finančnega upravljanja v organizacijah združe-  
nega dela, Zbornik XX. posdiplomskega seminarja za  
diplomante VEKS, Maribor 1982, str. 151-170.

9) Senčar, P.: Strategija kot del politike ozd,  
CGP Delo — tozđ Gospodarski vestnik, Ljubljana 1981,  
str. 157-165.

10) Tavčar, M.: Sistem politike reprodukcijskega  
trženja (oblikovanje, izvajanje, presojanje), doktorska  
disertacija (mentorstvo J. Kralj, D. Vezjak), VEKS,  
Maribor 1985, str. 110-118.

o mnogostranom proučavanju poslovnih procesa i stanja da bi upoznali razmjere između pojava i ustanovili što utječe na poboljšanje ili pogoršanje pojava i da bi na taj način ubuduće bolje odlučivali. Posebno treba naglasiti da je pored sadašnjih stanja i tokova procesa moguće analizirati i buduća stanja.

Od posebnog je značaja za politiku organizacije primjena systemske analize koja se bavi proučavanjem problema povezivanja sistema s okruženjem (utjecanje okruženja i utjecanje na okruženje) i unutarnjih problema sistema (usklađenost i djelovanje strukture) te usmjeravanje sistema k ciljevima te njegove uspješnosti.

Sistemska analiza koristi se u okviru poslovne analize, a isto tako i kod političke (interesne) analize. Srž političke analize je raspoznavanje interesnih mogućnosti i

sposobnosti (snaga i utjecaji raznoraznih kritičkih sastojaka) sa stanovišta vanjskih i unutarnjih aspekata organizacije.

Spekulativno vrednovanje odnosi se na predviđanje mogućeg razvoja na temelju analiza proučenih strateških problema. Kod toga treba da se uzima u obzir različitost percepcije sudionika te zbog toga njihovih različitih reagiranja, te činjenice ide razvoj dalje, te nastaju o tome novije informacije. Dakle, radi se o trajnom procesu vrednovanja razvoja, gdje je informiranje za ovo od presudnog značaja. Dobro sredstvo za ovo jesu modeli, simulacije i scenariji.

Na osnovi ove rasprave o organizaciono-političkom segmentu informacionog sistema te analize za isti možemo zasnovati još metodologiju analize strateških sastojaka odluka kako slijedi:

## ZAMISAO METODOLOGIJE ANALIZE STRATEŠKIH SASTOJAKA ODLUKA 1. FAZE ANALIZE ZA STRATEŠKO ODLUČIVANJE

### 1.1. *Analize za odluke*

- 1.1.1. Analiziranje osnovica za određivanje svrhe i za odluke o osnovnim i strateškim ciljevima
- 1.1.2. Analiziranje postojećih stanja i procesa organizacije
- 1.1.3. Analiziranje mogućih budućih stanja i procesa
- 1.1.4. Sintetiziranje analiza o svrhama i ciljevima u varijantama za odlučivanje i za provjeravanje posljedica pomoću informacije unaprijed (feed forward information) uz istovremeno određivanje nivoa rezultata: nužnog (minimum), najviše mogućeg (maksimum) i stvarnog odnosno optimalnog po nekim prihvaćenim kriterijima (analiziranje osnovica ključnih područja)

### 1.2. *Analiziranje odluka i ostvarivanja*

- 1.2.1. Analiza donijete odluke i određivanje ključnih područja za nju
- 1.2.2. Analiza ostvarivanja s aspekta rezultata, procesa u organizaciji te promjena u okruženju
- 1.2.3. Detaljna analiza odstupanja s obzirom na ciljeve, planove i ključna područja promjena u organizaciji i u okruženju te projekcija posljedica u budućnost (rezultati ove analize povratno utječu na 1.1.)

## 2. OBLICI ANALIZE ZA STRATEŠKO ODLUČIVANJE TE SREDSTVA ANALIZE

### 2.1. *Sistemska analiza i ostale s njom povezane analize*

- 2.1.1. Sistemska analiza (s aspekta organizacije u okruženju)
- 2.1.2. Kompleksna analiza (organizacija kao sistem)
- 2.1.3. Područna analiza (po funkcijama i drugim područjima)
- 2.1.4. Tržišna analiza (relacije organizacija — tržišta)
- 2.1.5. Računovodstvena analiza (organizacija unutar sebe i u okruženju prema računovodstvenom modelu)
- 2.1.6. Politička analiza interesa (interesi te interesne povezanosti sudionika organizacije)

### 2.2. *Sredstva analize*

- 2.2.1. Podaci i nadzorne informacije iz različitih informacionih izvora organizacije i okruženja
- 2.2.2. Primjena konvencionalnih metoda raščlanjivanje, uspoređivanje, isključivanje, izoliranje i sinteza)
- 2.2.3. Primjena matematičkih modela, statističkih metoda, simulacije i drugih oblika kvantitativnih metoda uz računarsku pomoć i s aspekta načela informacija unaprijed, te povratnih informacija

### LITERATURA:

1. Fürstenberg, F.: *Erfolgskonzepte der japanischer Unternehmensführung*, Verlag Moderne industrie. Zürich 1981.
2. Ivanko, S.: *Raziskovanje in projektiranje organizacije*, ČGP Delo — tozd Gospodarski vestnik, Ljubljana 1980.
3. Kralj, J.: *Poslovna politika poduzeća*, Informator, Zagreb 1972.
4. Kralj, J.: Pregled značilnosti sestavin za presojanje politike organizacij združenega dela po razvojnih modelih poslovnega upravljanja, *Naše gospodarstvo*, Maribor 25 (1979) št. 1.
5. Kralj, J.: Osnutek zamisli o ugotavljanju razvitosti finančnega upravljanja v organizacijah združenega dela, *Zbornik XX. postdiplomskega seminarja za diplomante VEKS*, Maribor 1982.
6. Montgomery, D.B. — Weinberg, C.B.: *Strategic Intelligence Systems*, Research Paper Series, R.P.No 392. Graduate School of Business, Stanford Univesristy 1977.
7. Redford, K.J.: *Information Systems for Strategic Decisions*, Reston Publish Co., Inc., Reston, Virginia 1975.
8. Senčar, P.: *Strategija kot del politike ozd*, ČGP Delo — tozd Gospodarski vestnik, Ljubljana 1981.
9. Tavčar, M.: *Sistem politike reprodukciskega trženja oblikovanje, izvajanje, presojanje*, doktorska disertacija (mentorstvo J. Kralj, D. Vezjak), VEKS, Maribor 1985.

Dr. Janko Kralj

#### Summary

#### INFORMING AND INFORMATION SYSTEMS POLICIES OF MANAGING AN ORGANIZATION IN ECONOMY

The author defines the theory of policies of an organization in this concurrence of events: interests and the behaviour of the participants of an organization in accordance with their interests — plans, purposes and basic aims — philosophy of an organization — directing towards goals on the basis of key spheres of policies, target behaviour, strategies and suitable structures. For managing and realising policies of an organization it important to be well informed about its internal organization, about environment and organization within it. It is achieved through general informing, evidence, special informing and special information systems. Computer support is important for it. To be well informed you need to have control of the key spheres of policies of the organization, to form a judgement about the organization and environment as well as to make strategic studies of the problems on the basis of business analysis, policy analysis and speculative evaluations to foresee possible results of the decisions. The conclusion surveys the plan of methodology in analysis of strategic components of decisions stage by stage, characteristics and the means of analysis for strategic decision making.